3. BUENAS PRÁCTICAS

A continuación se exponen algunas de las buenas prácticas identificadas en relación a la gestión de stocks:

- Realización de una política de stocks.
- Elaboración de un procedimiento.
- Establecimiento de indicadores de gestión y realización de un cuadro de mando integral.
- Control de los stocks: trazabilidad y obsoletos.
- Cómo mejorar la gestión de stocks: reducción del stock.

3.1 POLÍTICA DE STOCKS

Las compañías deben de disponer de una política de stocks donde quede reflejada para toda la tipología de stocks:

- el sistema de reposición o reaprovisionamiento,
- el nivel de gestión del stock: SKU (unidad mínima de stock o referencias), productos, etc.
- los objetivos relacionados con los stocks (reducción, concentración, etc.),
- el modelo de gestión del stock (dimensionamiento, tiempo),
- el sistema de control del stock (inventarios contables, control de entradas y salidas, indicadores, nivel de obsolescencia, sistema de costes, etc.)
- la información de gestión y los informes a recibir por la dirección, etc.

3.2 ELABORACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

El disponer de un procedimiento operativo que describa el proceso de gestión de stocks supone disponer de una herramienta de consulta y apoyo para los usuarios implicados. Asimismo, el procedimiento se utiliza como herramienta de análisis y mejora ya que a través de las auditorías internas se comprueba el seguimiento del mismo y permite plantear acciones

correctoras en aquellos casos en que se haya detectado alguna debilidad u oportunidad de mejora.

Debe contener el objetivo, alcance, responsabilidades, actividades a realizar, documentación aplicable, etc. relacionado con el proceso gestión de stocks.

3.3 ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN (KPI's)

Una eficaz gestión de stocks incluye el seguimiento y control de ciertos indicadores básicos entre los que destacan:

- % Stocks / ventas últimos 12 meses
- Working capital / ventas de los últimos 12 meses
- Índice de cobertura
- Índice de rotación
- Índice de roturas de stock
- Coste financiero del inventario
- Relación del stock obsoleto sobre las ventas
- Índice de obsolescencia
- % de diferencias en inventarios

Asimismo, se debe de realizar el seguimiento de la tipología de stocks, ubicación y obsolescencia:

Stocks por tipo de materiales

	Mes m		Variación mes m-1		Variación cierre n-1	
	Pts '000	% s/ total	Pts '000	% m / m-1	Pts '000	% n / n-1
Materias Primas						
Otros materiales						
Semiterminados						
Terminados						
Repuestos						
Total Compañía						
Consigna proveedores						
Total						

Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers.

Stock por ubicación

	Mes m		Variación mes m-1		Variación pdo n-1	
	Pts '000	% s/ total	Pts '000	% m / m-1	Pts '000	% n / n-1
Almacén A						
Almacén B						
Almacén C						
Almacén D						
Centros exteriores						
Consigna clientes						
Total						

Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers.

Stocks por estado

	Mes m		Variación mes m-1		Variación cierre n-1	
	Pts '000	% s/ total	Pts '000	% m / m-1	Pts '000	% n / n-1
Stock no obsoleto						
Stock obsoleto						

Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers.

Los indicadores de gestión y toda la documentación de soporte y seguimiento de la gestión de stocks debe estar recogida en el Cuadro de Mando de la compañía.

3.4 TRAZABILIDAD DE LOS OBSOLETOS Y CADUCIDADES

Debido al coste de oportunidad y financiero, la compañía debe disponer de unos mecanismos de control de la obsolescencia:

- Sistema de identificación y control de los materiales obsoletos.
- Procedimiento de tratamiento y eliminación de obsoletos.
- Procedimiento de seguimiento de caducidades.

En el sector de gran consumo, perecederos y farma adquiere una especial importancia la trazabilidad de obsoletos y caducidades, especialmente por la logística inversa, consistente en la retirada de productos caducos del cliente.

3.5 MEJORAS EN LA GESTIÓN DE STOCKS

A continuación, se relacionan las principales medidas para mejorar la gestión de stocks en términos de reducción de costes, mejora del servicio y de la calidad de información de gestión:

MEDIDAS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE STOCKS
• Comparación del lead time teórico y el real.
• Análisis de productos sin ventas/consumos en los últimos 6, 12, 24 y más meses.
• Realización de la gestión de stocks en base a las SKU (referencias).
• Comparación de las previsiones con las ventas / consumos.
• Realización del ABC de margen por producto.
• Análisis de los costes del inventario.
• Análisis de los sistemas de codificación.
• Análisis del método de cálculo de la cantidad a almacenar.
• Análisis del sistema de reposición del stock.
• Análisis del nivel de ocupación del almacén.
• Existencia de pedidos pendientes / ineficiencias en la preparación.
• Análisis del tiempo transcurrido desde la compra / fabricación hasta la disponibilidad administrativa.
• Análisis de los métodos actuales para evaluar el sistema de gestión de stocks.
• Análisis de los cuellos de botella.
• Análisis de la rotación de productos de cada almacén.

Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers.

Asimismo, y debido a que uno de los principales objetivos es el de la reducción de stocks, se incluyen a continuación algunas de las medidas más significativas en este aspecto:

MEDIDAS PARA LA REDUCCIÓN DE LOS STOCKS
✓ Mejora de las previsiones.
✓ Reducción del número de referencias.
✓ Eliminación de obsoletos.
✓ Definición de la unidad de venta.
✓ Optimización de la preparación de pedidos.
✓ Determinación del nivel de servicio.
✓ Acuerdos con proveedores.

Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers.

En el sector de la automoción y de productos químicos, los acuerdos con los proveedores es una de las prácticas más utilizadas.